



EAD online

CADERNO DE ATIVIDADES

Disciplina: Técnicas de Negociação
Tema 01: Uma Reflexão sobre a Abordagem Sistêmica na
Negociação e o Processo de Negociação



Anhanguera

UNIVERSIDADE ANHANGUERA-UNIDERP
Centro de Educação a Distância

Tema 01

Uma Reflexão sobre a Abordagem Sistêmica na Negociação e o Processo de Negociação

Δεσφός

Como citar este material:

CALIL, Alexandre Mine. *Técnicas de Negociação: Uma Reflexão sobre a Abordagem Sistêmica na Negociação e o Processo de Negociação*. Caderno de Atividades. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2014.

Seções



CONTEÚDO E HABILIDADES



AGORA É SUA VEZ



LEITURA OBRIGATÓRIA



LINKS IMPORTANTES



GLOSSÁRIO



REFERÊNCIAS



FINALIZANDO



GABARITO



Tema 01

Uma Reflexão sobre a Abordagem Sistêmica na Negociação e o Processo de Negociação

Introdução ao Estudo da Disciplina

Caro(a) aluno(a).

Este Caderno de Atividades foi elaborado com base no livro *Negociação: Aplicações Práticas de uma Abordagem Sistêmica*, dos autores Dante Pinheiro Martinelli e Flávia Angeli Ghisi, editora Saraiva, 2012, Livro-Texto n. 202.

Roteiro de Estudo:

Técnicas de Negociação

Alexandre Mine Calil



CONTEÚDOSEHABILIDADES

Conteúdo

Nessa aula você estudará:

- A origem da teoria de sistemas no campo da administração.
- As perspectivas da negociação em um contexto sistêmico.
- Uma proposta esquemática para a abordagem sistêmica da negociação.
- Aplicando o conceito de enfoque sistêmico na negociação.

CONTEÚDOS E HABILIDADES

Habilidades

Ao final, você deverá ser capaz de responder as seguintes questões:

- Qual é a origem dos sistemas no campo da administração?
- Quais as perspectivas da negociação neste contexto sistêmico?
- Como se dá o processo de negociação e quais são as habilidades essenciais dos negociadores?
- Qual o enfoque sistêmico na negociação?



LEITURA OBRIGATÓRIA

Uma Reflexão sobre a Abordagem Sistêmica na Negociação e o Processo de Negociação

Existem várias definições para o conceito de “negociação”. Entre elas, está a de Scare e Martinelli (2001, apud MARTINELLI, 2012, p. 17) que definem negociação como sendo “um conceito em contínua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados”. Já os autores Fisher e Ury (1985, apud MARTINELLI, 2012, p. 17) definem como “um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”.

Pode-se notar que ambos os autores definem a negociação como sendo um conceito que envolve duas partes, inter-relacionadas, em busca de um objetivo final.

Essa inter-relação possibilita abordar também o **enfoque** sistêmico. Os autores definem como ideias centrais do enfoque sistêmico o fato de um sistema ser composto por elementos que são, ao mesmo tempo, interdependentes e com objetivos próprios. Por isso, a abordagem

LEITURA OBRIGATÓRIA

sistêmica é a definição da empresa como “um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes, organizadas de maneira a produzir um todo unificado (MARTINELLI; GHISI, 2012).

Também é possível encontrar outros autores que definiram que para se estudar uma organização de maneira adequada, devida a sua complexidade, deve-se encará-la como um sistema, que são identificados como elementos que se relacionam entre si, ligados direta ou indiretamente e que perseguem, de maneira geral, um objetivo. Capra (1999, apud MARTINELLI, 2012, p. 10), em seu livro “A teia da vida”, explica que pensamento sistêmico é contextual e que a sua compreensão é derivada de um contexto mais amplo, definido como “componente de um sistema maior, o próprio ambiente”.

Alguns autores foram criticados por não terem relacionado à organização e o ambiente externo em suas definições de teorias administrativas. Ainda que existam referências sobre a abordagem sistêmicas em autores como Frederick Winslow Taylor ou Chester Irving Barnard, elas são apresentadas de forma muito primária. Jules Henri Fayol, Georges Elton Mayo e Mary Parker Follett também definiram panoramas sistêmicos da administração, porém ainda de maneira muito tímida.

Em 1937, o biólogo austríaco Bertalanffy lançou a base da teoria dos sistemas (TS), como resultado de um estudo sobre o metabolismo, o crescimento e a biofísica de organismos. A sua definição para sistemas é a de que se trata de um “conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, que tem um propósito específico e pode afetar as demais partes” (MARTINELLI, 2012).

O autor austríaco ousou a avaliar um novo cenário da tecnologia e da sociedade, que ele definiu como complexas a ponto de que as soluções tradicionais não trariam mais êxitos. Dessa maneira, passou a considerar a abordagem sistêmica de fundamental importância para alcançar resultados que satisfizessem sua pesquisa. Com isso, formulou duas ideias centrais:

- A necessidade de analisar todas as inter-relações, não apenas os elementos.
- A necessidade de aplicar vários enfoques para entender e lidar com uma realidade que se tornava cada vez mais complexa.

LEITURA OBRIGATÓRIA

Bertalanffy forneceu, por meio de sua importante Teoria Geral dos Sistemas (TGS), um meio para a interpretação das organizações, que passavam a ser compreendidas como uma parte de um sistema aberto. O próprio Chiavenato (2000) definiu que com a aparição da TGS tornou-se impossível negar a natureza sistêmica das organizações e das empresas, principalmente.

Ao traçar um paralelo entre a negociação e a abordagem sistêmica é possível perceber que existe a necessidade de se identificar no aspecto da negociação a inter-relação das partes. Por isso, o enfoque sistêmico permite ao negociador compreender todas as partes envolvidas e os objetivos relacionados, utilizando a abordagem sistêmica como ferramenta de valor, já que os autores defendem que saber negociar tornou-se fundamental para uma vida profissional e pessoal bem sucedida nos tempos de hoje.

Os autores defendem que na maior parte do tempo da vida se está envolvido, querendo ou não, em negociações. Seja no campo afetivo, profissional, nas amizades, a necessidade de se chegar a um consenso é uma constante. E o consenso é fruto de uma negociação.

A negociação em si é definida pelo autor Nierenberg em seu livro “A arte da negociação”, de 1981, como sendo “um processo que pode afetar profundamente o relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”. Já Hodgson (1996, apud MARTINELLI, 2012) define como sendo “uma atividade que envolve um elemento de negócio ou **barganha**, que permite que ambas as partes alcancem um resultado satisfatório”.

Assim, ao analisar o enfoque da negociação, é importante entender o processo da mesma. Para Ghisi (2012), a vantagem de se analisar o processo de negociação sob o **prisma** sistêmico está em compreender todos os elementos que influenciam e causam impacto sobre a negociação, permitindo que em longo prazo uma negociação **ganha-ganha** seja alcançada pelas partes, já que é possível prever alguns resultados com a sistematização.

O processo em si é definido pelos autores como o transformador das entradas e saídas. As entradas são as informações levantadas por meio da resolução das questões que apontam, por exemplo, as diferenças individuais e os valores pessoais de cada negociador, os itens em questão, os interesses comuns, que tipo de comportamento espera-se dos negociadores, qual a contribuição da barganha, da comunicação e da flexibilidade no processo, entre outros temas.

LEITURA OBRIGATÓRIA

Ao transformar todas estas entradas em saídas positivas, o negociador atinge o resultado ganha-ganha. As saídas, segundo os autores, são a decisão conjunta, o acordo, a solução dos conflitos, a conquista das pessoas, entre outros aspectos.

Por isso, os autores definem o processo de negociação “como o sistema de transformação de entradas (os estímulos) em saídas (as respostas)”, definidos a partir da análise dos objetos que compõe o sistema de negociação.

Para Gishi e Martinelli, o processo de negociação ideal quando visto do prisma sistêmico, é definido como um processo envolvendo duas ou mais partes, com comunicação bilateral, com interesses comuns, afinidades ou conflitos, e que utiliza a informação, o poder e o tempo em prol de um acordo comum. Tudo isso por meio de relações duradouras para satisfazer a necessidade dos envolvidos, todos eles, neste processo.

Com o objetivo de aplicar o processo de negociação como um sistema de transformação de entradas positivas em saídas positivas, o negociador, visando atingir o padrão ganha-ganha, deve seguir alguns passos descritos pelos autores, entre eles:

- Verificar o ambiente no qual está inserido.
- Visualizar os objetivos do processo.
- Identificar as entradas do processo.
- Administrar o sistema.

Finalizando, segundo os autores, a administração do “sistema de negociação” consiste no aprimoramento das funções do planejamento e do controle. Planejamento, no que tange os passos acima e controle envolvem a retroalimentação do processo de negociação de maneira contínua.



LINKS IMPORTANTES

Quer saber mais sobre o assunto? Então:

Sites

Acesse o site do SEBRAE.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/comece-por-voce/negociacao>>. Acesso em: 10 out. 2013.

Nele você terá à disposição artigos e trabalhos desenvolvidos sobre negociação.

Sebrae - Biblioteca Online.

Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2013.

Leia o artigo da Revista Exame, “Como negociar com o seu chefe”.

Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/aprenda-a-negociar-com-seu-chefe-sem-entrar-numa-saia-justa>>. Acesso em: 10 out. 2013.

O artigo traz quatro dicas importantes sobre negociação.

Vídeos

Assista ao vídeo do palestrante Daniel Godri Jr.

Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=AFqzRMVg8gg&feature=related>>. Acesso em: em 10 out. 2013.

Godri aborda o tema negociação e tudo o que pode ser negociado em nossa vida profissional e pessoal, inclusive o aspecto da negociação ganha-ganha.

Assista ao filme A Negociação” (Time Warner, 1994) com Samuel L. Jackson.



AGORA É SUA VEZ

Instruções:

Chegou a hora de você exercitar seu aprendizado por meio das resoluções das questões deste Caderno de Atividades. Essas atividades auxiliarão você no preparo para a avaliação desta disciplina. Leia cuidadosamente os enunciados e atente-se para o que está sendo pedido e para o modo de resolução de cada questão. Lembre-se: você pode consultar o Livro-Texto e fazer outras pesquisas relacionadas ao tema.

Questão 1:

O filme “A Negociação” (Time Warner, 1994), com o título original em inglês The negotiator, relata a história de um policial interpretado por Samuel L. Jackson, especialista em negociar com sequestradores. Assista a primeira parte do filme, em que o personagem de Jackson negocia com um seqüestrador, e escreva um pequeno texto de cinco linhas sobre como o fator “tempo” foi abordado no filme e crucial para a negociação entre as partes.

Questão 2:

“Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”. Quem é o autor desta definição?

- a) Cohen.
- b) Hodgson.
- c) Kozicki.
- d) Acuff.
- e) Fisher e Ury.

AGORA É SUA VEZ

Questão 3:

Responda verdadeiro (V) ou falso (F):

- a)** Um primeiro passo a ser considerado na visão da negociação sob um enfoque sistêmico é o seu processo, que inclui entradas, o processo em si e as saídas.
- b)** A negociação ideal, vista sob o prisma sistêmico, pode ser definida como um processo que envolve duas ou mais partes.
- c)** Valores pessoais são características pessoais e intrínsecas do negociador, e que envolvem entre outros aspectos a sua cultura e criação.
- d)** As saídas de um sistema podem ser definidas como respostas, consequências, resultados ou *inputs*.
- e)** O conflito se inicia quando uma das partes percebe que a outra frustrou ou vai frustrar os seus interesses.

Questão 4:

Marque a alternativa correta.

O processo de negociação como um sistema de transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas) pode ser aplicado em qualquer situação prática, introduzindo novos componentes conforme a exigência do:

- a)** Interlocutor.
- b)** Objetivo.
- c)** Contexto.
- d)** Negociador.
- e)** Elemento.

Questão 5:

Visando a aplicação do processo em um sistema de negociação ganha-ganha, o negociador deverá seguir alguns passos, que poderão ser mapeados antes do início do processo, exceto:

- a)** Administrar o sistema.
- b)** Desativar o sistema.
- c)** Verificar o ambiente em que está inserido.
- d)** Identificar as entradas do processo.
- e)** Visualizar os objetivos do processo.

Questão 6:

Explique qual a importância de visualizar os objetivos do processo de negociação?

Questão 7:

Considerando a etapa de aplicação do processo de negociação, em que consiste a administração do sistema?

AGORA É A SUA VEZ

Questão 8:

Entre os componentes do processo de negociação, defina o que significa “relacionamento humano”, elemento que faz parte das entradas de um sistema.

Questão 9:

Segundo o autor, a negociação ideal, vista sob o prisma sistêmico, pode ser definida como um processo que envolve duas ou mais partes, baseada na comunicação bilateral e iniciada a partir de interesses comuns. Quais podem ser estes pontos comuns e o que poderá ser utilizado na busca pelo acordo entre as partes?

Questão 10:

No contexto da negociação é importante a compreensão sobre como a passagem do tempo afeta o processo. Por que isto é fundamental e considerado uma variável básica?



FINALIZANDO

Neste tema, você aprendeu sobre a abordagem sistêmica do processo de negociação. Estudou também quais são os conceitos de entradas e saídas do processo, as suas variáveis e como deve considerá-las. Além disso, pode compreender quais são as definições mais utilizadas para o conceito de negociação e como a relação bilateral e a inter-relação interfere neste processo.



REFERÊNCIAS

LUBUS, Carlos. *Capacitação em negociação e administração de conflitos*. Resolution Soluções de Valor, 2010.

COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. Rio de Janeiro: Record, 1980.

MARTINELLI, D. P. *Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole, 2002.

BERTALANFY, L. *General System theory: foundations, development, applications*. New York: George Braziller, 1968.

NIERENBERG, G. I. *The art of negotiating*. New York: Simon & Schuster, 1981.

HODGSON, J. *Thinking on your feet in negotiations*. London. Pitman, 1996.

CHIAVENTO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 2000.

CAPRA, F. *A teia da vida: uma compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1999.



GLOSSÁRIO

Teoria Geral de Sistemas (TGS): Teoria Geral dos Sistemas, definida pelo autor alemão Ludwig Von Bertalanfy, e que serve como base pesquisadores de diversas áreas e como referência de vários autores no campo da negociação e administração.

Ganha-ganha: resultado de uma negociação que permite que ambas as partes sintam-se realizadas após o desfecho, considerando que o resultado foi satisfatório para todos.

Enfoque: definido como o modo de considerar ou de entender um assunto ou uma questão. Está relacionado ao ponto de vista ou a perspectiva.

Prisma: modo de ver ou considerar as coisas. Também está relacionado ao ponto de vista.

Barganha: permutação de alguma coisa. Relacionada à troca, que pode ser comercial ou não.



GABARITO

Questão 1

Resposta: Não se aplica gabarito.

Questão 2

Resposta: Alternativa E. Fisher e Ury (1985) definiram “negociação como sendo um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”. p. 16 – Livro-Texto 202.

GABARITO

Questão 3

Resposta: Verdadeiro, Verdadeiro, Verdadeiro, Falso, Verdadeiro.

a). Verdadeiro, pois segundo os autores, “um primeiro passo a ser considerado na visão da negociação sob um enfoque sistêmico é o seu processo, que inclui entradas, o processo em si e as saídas”. Definição está na p. 19 do Livro-Texto 202 – Processo de negociação.

b). Verdadeiro, pois segundo as definições dos autores na p. 41 – Livro-Texto 202 a negociação ideal, vista sob o prisma sistêmico, pode ser definida como um processo que envolve duas ou mais partes e é baseada na comunicação bilateral.

c). Verdadeiro, pois segundo definição dos autores na p. 43 do Livro-Texto 202 “Valores pessoais são características pessoais e intrínsecas do negociador, e que envolvem entre outros aspectos a sua cultura, criação e questões éticas”.

d). Falso. O correto é definir saídas como *outputs*. *Inputs* são definições para as entradas, segundo os autores descrevem na p. 44, item Saídas.

e). Verdadeiro. Segundo definição dos autores na p. 48, item Conflito, “o conflito se inicia quando uma das partes percebe que a outra frustrou ou vai frustrar os seus interesses, podendo ocorrer em qualquer tipo de relacionamento humano.

Questão 4

Resposta: Alternativa E. O processo de negociação como um sistema de transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas) pode ser aplicado em qualquer situação prática, introduzindo novos componentes conforme a exigência do: Elemento.

Questão 5

Resposta: Alternativa B. Segundo os autores, no item 2.4 na p. 54, antes de iniciado o processo, os passos que deverão ser aplicados são: Verificar o ambiente em que está inserido, visualizar os objetos do processo, identificar as entradas do processo e administrar o sistema. O item que desativa o sistema não está inserido neste contexto.

GABARITO

Questão 6

Resposta: Os objetivos do processo significam as metas ou as finalidades que direcionarão o sistema. Por isso, é importante definir claramente quais são os objetivos que se quer atingir antes da negociação para que se tente prever qual ou quais são os outputs desejáveis.

Questão 7

Resposta: Consiste no aprimoramento das funções de planejamento e controle do sistema de negociação.

Questão 8

Resposta: O relacionamento humano está sempre presente na negociação, pois é somente por meio dele é que se iniciará e se concluirá a negociação. Os negociadores somente terão sucesso na negociação caso troquem entre si informações e interesses sobre o tema negociado.

Questão 9

Resposta: Podem ser afinidades ou conflitos, utilizando a informação, o tempo e o poder, por meio de relações duradoras que irão satisfazer as necessidades de todos os envolvidos.

Questão 10

Resposta: O tempo é uma variável que interfere diretamente, de maneira favorável ou não, e cada uma das partes, dependendo das circunstâncias. Cohen (1980) defende que o modo como se vê e se usa o tempo é extremamente importante para o sucesso da negociação e pode ser interpretado de maneira pejorativa ou positiva. Quanto mais uma parte souber estimar o prazo limite de uma negociação, maior será a sua vantagem no processo.



Anhanguera

UNIVERSIDADE ANHANGUERA-UNIDERP
Centro de Educação a Distância